

第5章 中小企業の海外競争環境

わが国の中小企業が現在、海外でどのような競争環境におかれているのかを分析する。
まず、今回回答した企業の海外向け主要製品の例を示す。

表 5-1 回答企業の海外向け主要製品の例

	業種	業務内容の例
1	食料・飲料	しめさば、ビーフン、清酒、冷凍水産食品、納豆類
2	繊維製品	エアコン用フィルター生地、ニット製品、女性用機能性下着、婦人服
3	パルプ・紙・木製品	楽器用木材部材、手漉壁紙、輸送・梱包用木箱
4	化学関連(含プラスチック)	ダイカスト油剤、医薬品(目薬)、業務用頭髮化粧品、自動車用ワックス、炭酸カルシウム、硫酸亜鉛
5	金属関連(含鉄鋼・非鉄金属)	アルマイト銘板、ステンレス製特殊フランジ、ドライバー、金属製バネ、作業工具、特殊ねじ、締結部品、プラスチック用金型
6	一般機械	ウォーム減速機、バスケット型遠心分離機、金属工作機械・専用工作機、高圧ポンプ、自動包装機械、動力運搬車、木材チップ生産設備
7	電気・電子	バイメタルサーモスタット、モーター、リチウムイオン2次電池部品、温度ヒューズ、赤外線単結晶製造装置、電子部品焼成用電気炉、直流安定化電源
8	精密・輸送用機械	CCDデジタルカメラ、エンジンピストン、ディスクブレーキパット、医療用写真撮影装置、各種顕微鏡、自動車用アルミホイール、自動偏光解析装置(膜厚計・位相差計)、船舶用ディーゼルエンジン部品
9	その他の製造業	コンクリート二次製品離型剤、学術標本、陶磁器質タイル

5-1 海外販売の有無

自社の製品(国内生産、海外生産を問わない)を、海外に対して販売しているかを聞いた結果を示す。

「日本国内でしか販売していない」と答えた企業の割合が、71.5%を占めている。「海外にも販売している」と回答した企業は21.9%である。

業種別にみると、「一般機械」(45.4%)、「化学関連(含プラスチック)」(39.4%)、「電気・電子」(33.0%)、「精密・輸送用機械」(32.6%)では、約3割～4割の企業が「海外に販売している」と答えており、他業種と比較して海外に販売している企業の割合が高い。一方、「食料・飲料」(81.0%)、「繊維製品」(82.3%)、「パルプ・紙・木製品」(87.5%)では、「日本国内でしか販売していない」と答えた企業の割合が高くなっている。

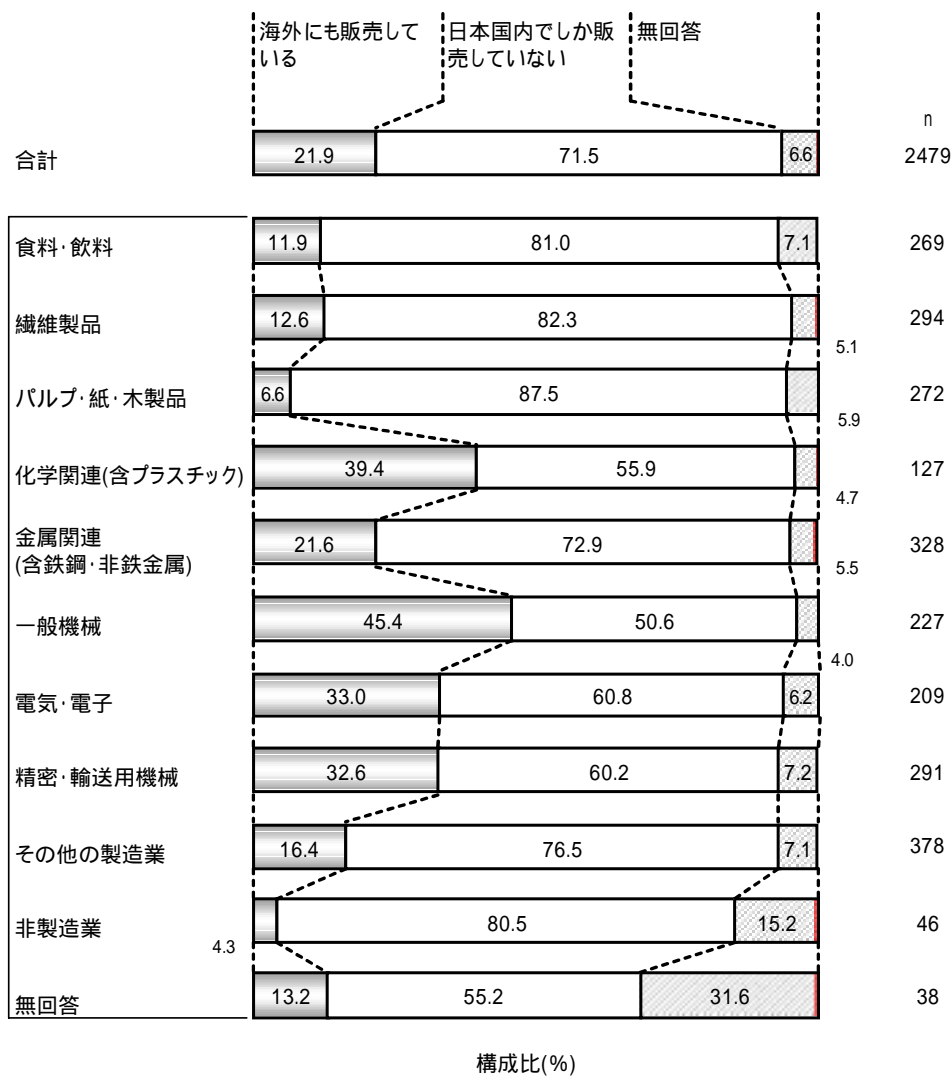


図 5-1 業種別、海外販売状況 (単数回答)

海外への販売の有無を、従業員数規模別にみると、従業員数規模が大きい企業ほど、海外販売の割合が高くなっている。

100～299名の企業では、36.5%が「海外にも販売している」と回答しているが、5～9名の企業では、9.3%となっている。

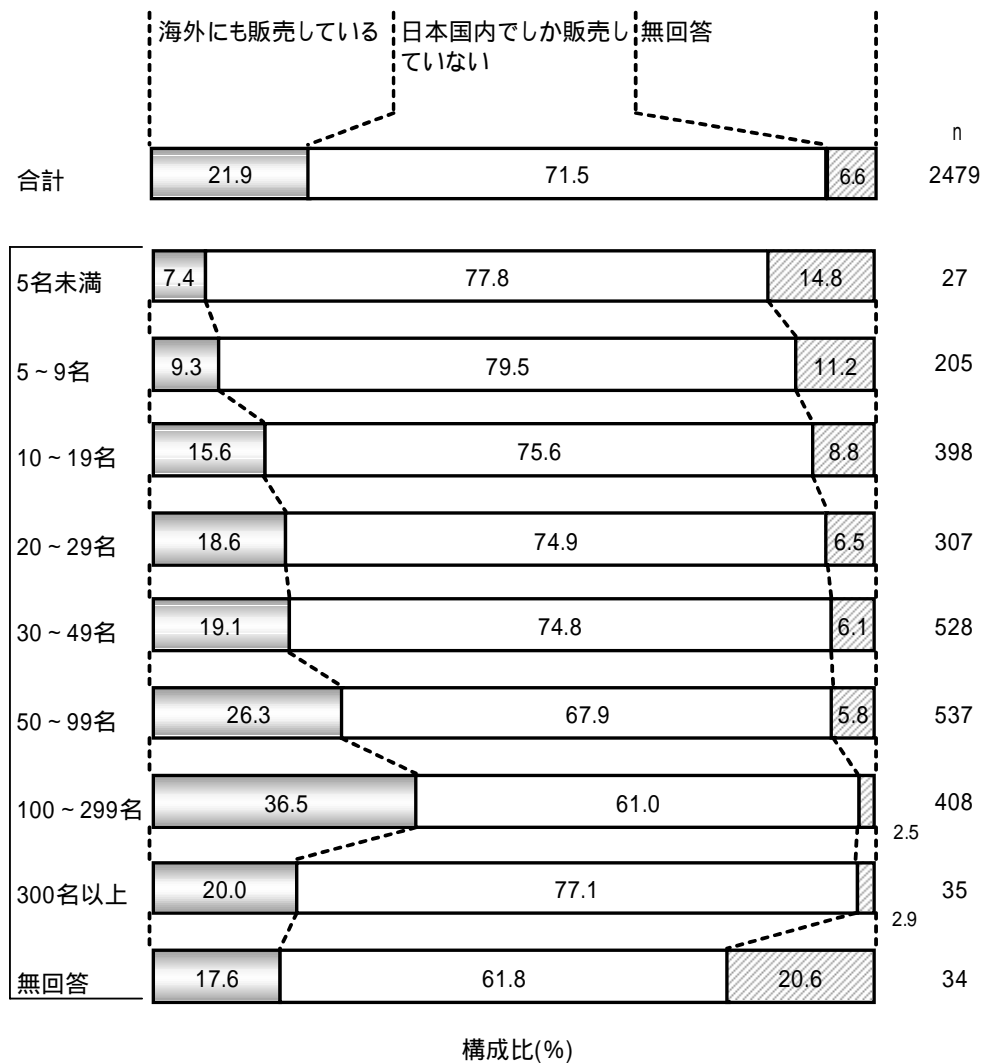


図 5-2 従業員数規模別、海外販売状況（単数回答）

5-2 海外市場の現状

海外市場における製品の販売について、市場全体の将来性、海外生産比率、海外生産国との競争環境などを明らかにする。ここでは、海外に販売している企業にのみ聞いている。

5-2-1 海外市場成長性

主要製品の海外市場については、「横ばい」と答えている企業の割合が全体で39.9%と最も高いものの、「拡大している」と答えた企業も36.9%を占める。一方、「縮小している」と答えた企業の割合は21.5%となっている。

業種別にみると、「化学関連(含プラスチック)」、「食料・飲料」、「電気・電子」、「精密・輸送用機械」(43.2%)で、市場が拡大していると答えた企業の割合が比較的高い。

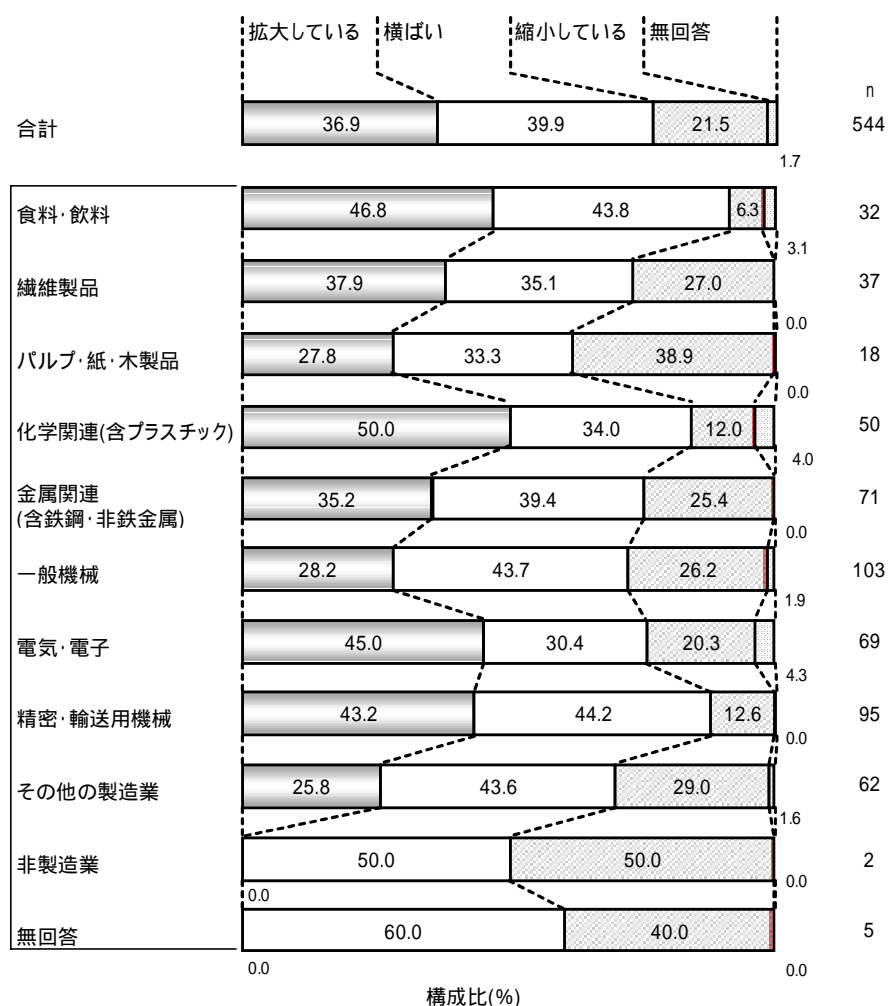


図 5-3 業種別、海外市場成長性（単数回答）

海外にも製品を販売している企業に限定して、国内市場 / 海外市場における成長性の関連性について分析を行った。

「国内市場が拡大している」と回答した企業の 75.6% は、「海外市場も拡大している」と回答している。一方、「国内市場が縮小している」と回答した企業でも、約 7 割が海外市場は「拡大している」もしくは「横ばい」とみており、全般的には国内市場よりも海外市場の方が状況は良いと見ているものと考えられる。

表 5-2 国内、海外別市場成長性（単数回答）

国内市場成長性 \ 海外市場成長性	全体	拡大している	横ばい	縮小している
合計	532 100.0	201 37.8	215 40.4	116 21.8
拡大している	78 100.0	59 75.6	15 19.2	4 5.1
横ばい	170 100.0	56 32.9	94 55.3	20 11.8
縮小している	284 100.0	86 30.3	106 37.3	92 32.4

(上段)実数、(下段)構成比(%)

また、国内市場の成長性と海外市場の成長性については、業種別にみると特徴が見られる。国内市場・海外市場ともに拡大している業種もあれば、国内・海外共に市場が縮小している業種もある。

海外にも販売している企業について、業種別に市場の拡大を見ると、国内市場の拡大と海外市場の拡大には相関が見られる。「化学関連」、「食料・飲料」、「電気・電子」、「精密・輸送用機械」では国内・海外市場ともに拡大傾向にある。一方、「パルプ・紙・木製品」、「一般機械」、「金属製品」、「繊維製品」では国内・海外ともに市場の縮小傾向が強い。

また、いずれの業種でも、国内市場が拡大しているという回答より、海外市場が拡大しているという回答の割合が高い。

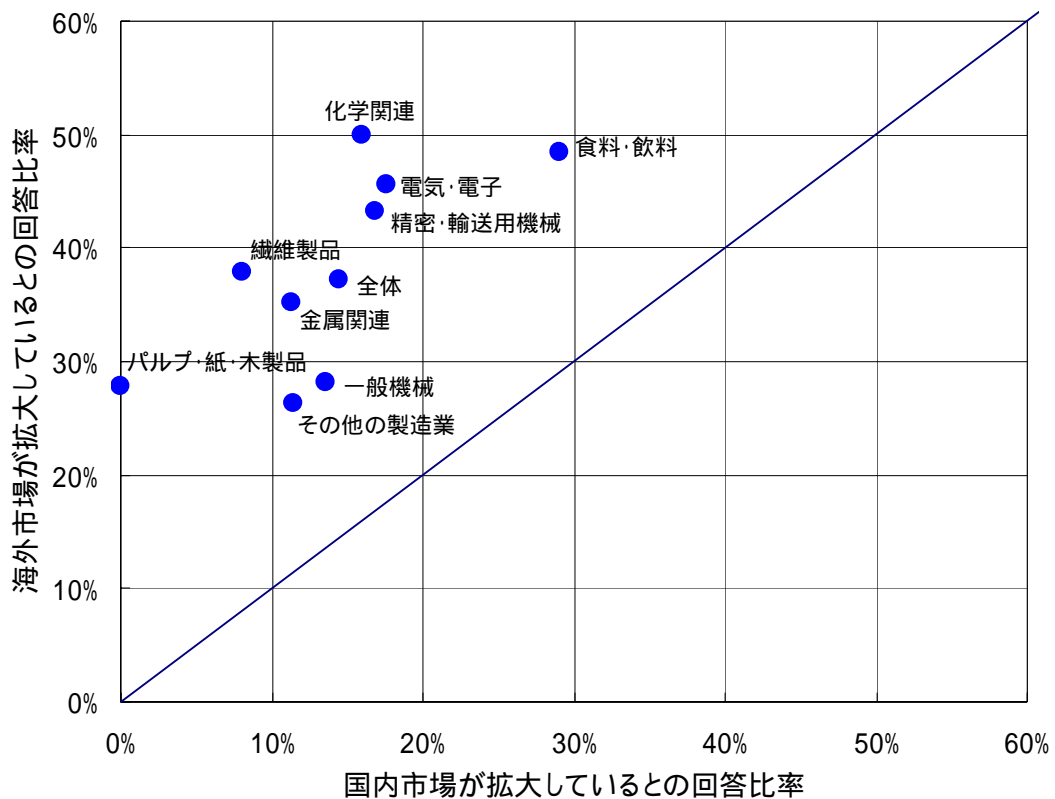


図 5-4 業種別に見た国内市場の拡大と海外市場の拡大

5-2-2 海外向け製品の海外生産比率

海外向けの主要製品について、どの程度海外で生産しているかを聞いた結果を業種別に示す。

表 5-3 業種別、自社製品の海外生産比率（単数回答）

	全体	海外では生産していない	1割未満	1割程度	2割程度	3割程度	4割程度	5割程度	6割程度	7割以上	無回答
合計	544 100.0	397 73.0	38 7.0	13 2.4	17 3.1	12 2.2	3 0.6	9 1.7	6 1.1	38 7.0	11 2.0
食料・飲料	32 100.0	29 90.6	1 3.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 6.3	0 0.0
繊維製品	37 100.0	24 64.9	3 8.1	1 2.7	4 10.8	1 2.7	0 0.0	1 2.7	0 0.0	2 5.4	1 2.7
パルプ・紙・木製品	18 100.0	13 72.2	2 11.1	1 5.6	0 0.0	1 5.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 5.6	0 0.0
化学関連(含プラスチック)	50 100.0	38 76.0	3 6.0	0 0.0	2 4.0	0 0.0	1 2.0	1 2.0	1 2.0	3 6.0	1 2.0
金属関連(含鉄鋼・非鉄金属)	71 100.0	47 66.2	9 12.7	2 2.8	1 1.4	3 4.2	0 0.0	3 4.2	1 1.4	5 7.0	0 0.0
一般機械	103 100.0	77 74.8	11 10.7	2 1.9	4 3.9	3 2.9	0 0.0	0 0.0	1 1.0	4 3.9	1 1.0
電気・電子	69 100.0	43 62.3	1 1.4	2 2.9	3 4.3	1 1.4	1 1.4	2 2.9	1 1.4	12 17.4	3 4.3
精密・輸送用機械	95 100.0	74 77.9	5 5.3	3 3.2	1 1.1	2 2.1	1 1.1	2 2.1	1 1.1	3 3.2	3 3.2
その他の製造業	62 100.0	48 77.4	3 4.8	1 1.6	2 3.2	1 1.6	0 0.0	0 0.0	1 1.6	5 8.1	1 1.6
非製造業	2 100.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0
無回答	5 100.0	3 60.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0

(上段)実数、(下段)構成比(%)

海外向けの主要製品についても、海外では生産していない企業が多数を占める。全体では、73.0%が「海外では生産していない」と回答している。日本国内市場と同様、海外市場においても、多くの企業が日本国内で生産しているといえる。

ただし、「繊維製品」(32.4%)、「金属関連」(33.7%)、「電気・電子」(33.1%)では、製品の一部を海外で生産しているとの回答が比較的多い。

次に、海外向けの主要製品について、どの程度海外で生産しているかを聞いた結果を従業員数規模別に示す。従業員数規模と海外生産比率の関係は、業種と海外生産比率の関係に比べて明確ではない。日本国内市場と同様、従業員数規模よりも業種によって、海外生産の割合が異なっていることがわかる。

表 5-4 従業員数規模別、自社製品の海外生産比率（単数回答）

	全体	海外 では 生産 して いな い	1 割 未満	1 割 程度	2 割 程度	3 割 程度	4 割 程度	5 割 程度	6 割 程度	7 割 以上	無回 答
合計	544 100.0	397 73.0	38 7.0	13 2.4	17 3.1	12 2.2	3 0.6	9 1.7	6 1.1	38 7.0	11 2.0
5 名未満	2 100.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
5～9 名	19 100.0	16 84.2	2 10.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 5.3	0 0.0	0 0.0
10～19 名	62 100.0	47 75.8	1 1.6	2 3.2	1 1.6	2 3.2	1 1.6	1 1.6	1 1.6	3 4.8	3 4.8
20～29 名	57 100.0	40 70.2	7 12.3	2 3.5	2 3.5	0 0.0	0 0.0	1 1.8	0 0.0	3 5.3	2 3.5
30～49 名	101 100.0	85 84.2	4 4.0	3 3.0	0 0.0	1 1.0	1 1.0	0 0.0	0 0.0	5 5.0	2 2.0
50～99 名	141 100.0	105 74.5	12 8.5	3 2.1	5 3.5	4 2.8	0 0.0	1 0.7	2 1.4	8 5.7	1 0.7
100～299 名	149 100.0	97 65.1	11 7.4	3 2.0	6 4.0	5 3.4	1 0.7	6 4.0	2 1.3	16 10.7	2 1.3
300 名以上	7 100.0	2 28.6	1 14.3	0 0.0	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 42.9	0 0.0
無回答	6 100.0	4 66.7	0 0.0	0 0.0	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 16.7

(上段)実数、(下段)構成比(%)

5-2-3 海外市場における競争相手

海外市場において、競争している製品の生産国としては、日本と回答している企業が最も多い。海外市場でも、まず日本企業同士で競争が存在していると思われる。

日本以外では中国と答えている企業が多い。特に、「繊維製品」(37.8%)、「電気・電子」(31.9%)、「金属関連」(26.8%)では、その割合が高くなっている。

表 5-5 業種別、競争相手の生産地域（単数回答）

	全体	北米	中国	NIES	ASEAN	その他のアジア	欧州	その他	日本	無回答
合計	544 100.0	51 9.4	102 18.8	64 11.8	15 2.8	2 0.4	61 11.2	0 0.0	152 27.9	97 17.8
食料・飲料	32 100.0	0 0.0	2 6.3	4 12.5	2 6.3	1 3.1	0 0.0	0 0.0	13 40.6	10 31.3
繊維製品	37 100.0	2 5.4	14 37.8	7 18.9	2 5.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 21.6	4 10.8
パルプ・紙・木製品	18 100.0	2 11.1	2 11.1	2 11.1	2 11.1	0 0.0	1 5.6	0 0.0	2 11.1	7 38.9
化学関連(含プラスチック)	50 100.0	10 20.0	7 14.0	6 12.0	1 2.0	0 0.0	4 8.0	0 0.0	10 20.0	12 24.0
金属関連(含鉄鋼・非鉄金属)	71 100.0	5 7.0	19 26.8	7 9.9	4 5.6	1 1.4	8 11.3	0 0.0	17 23.9	10 14.1
一般機械	103 100.0	6 5.8	10 9.7	12 11.7	0 0.0	0 0.0	28 27.2	0 0.0	28 27.2	19 18.4
電気・電子	69 100.0	4 5.8	22 31.9	11 15.9	1 1.4	0 0.0	1 1.4	0 0.0	22 31.9	8 11.6
精密・輸送用機械	95 100.0	13 13.7	11 11.6	8 8.4	1 1.1	0 0.0	12 12.6	0 0.0	34 35.8	16 16.8
その他の製造業	62 100.0	9 14.5	14 22.6	7 11.3	2 3.2	0 0.0	7 11.3	0 0.0	14 22.6	9 14.5
非製造業	2 100.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0
無回答	5 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 60.0	2 40.0

(上段)実数、(下段)構成比(%)

「その他」は、中南米、中東、アフリカ、大洋州

5-3 差別化の方針

中小企業は海外市場でどのように差別化を行おうとしているのかを分析する。

5-3-1 価格と品質における差別化方針

海外市場での差別化方針についても、4-3-1 に示した日本国内市場の場合と同様に「他社よりも高品質・高機能な製品」で差別化する傾向がある。しかし、「他社よりも高価だが、高品質・高機能な製品」で差別化すると回答は、国内市場では 21.2%だが、海外市場では 34.4%と多い。特に、「食料・飲料」(53.2%)、「繊維製品」(54.1%)では、半数を超えている。

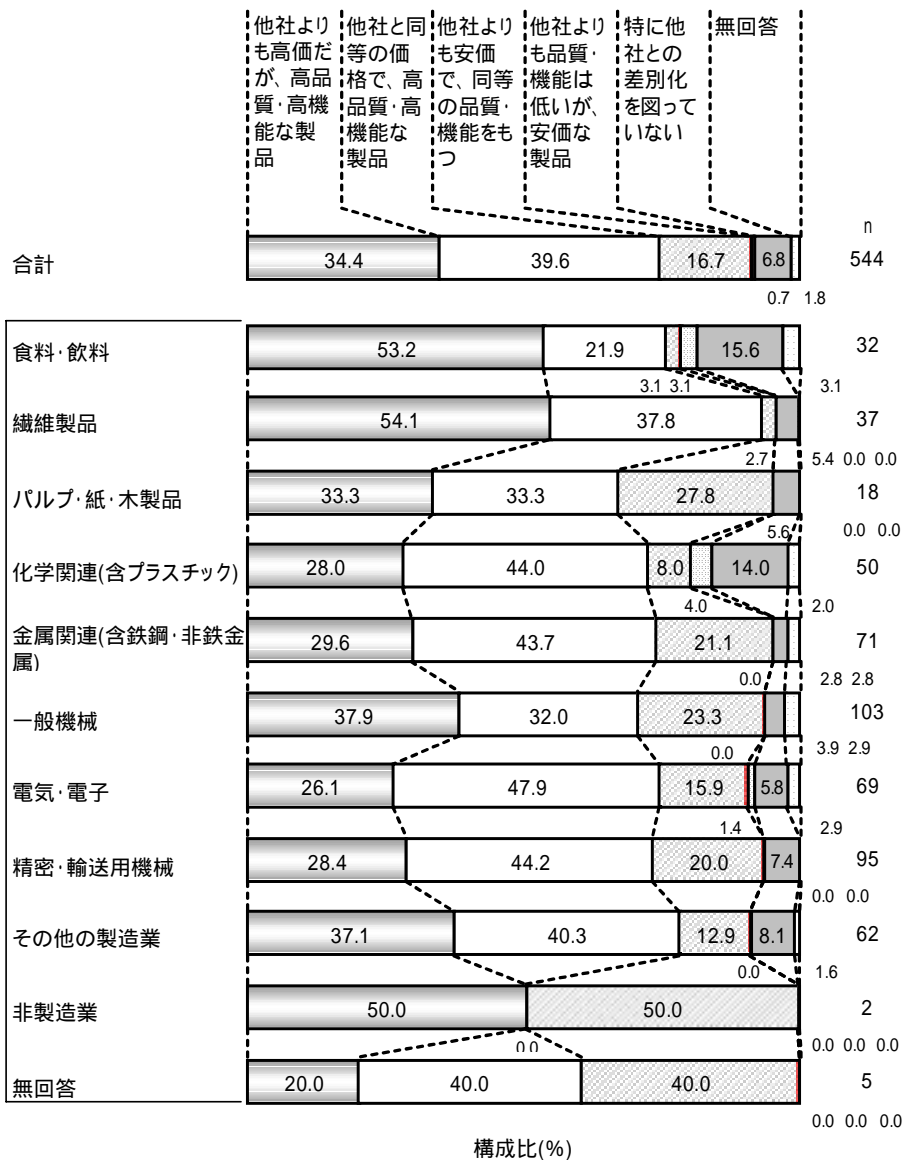


図 5-5 業種別、価格と品質における差別化方針 (単数回答)

次に、4-3-1 で示した国内市場での差別化方針と、海外市場での差別化方針の関係を以下に示す¹。

国内市場での差別化方針と、海外市場での差別化方針は、一致している例が多い。ただし、国内市場において「他社と同等の価格で、高品質・高機能な製品を投入」と回答していても、その 21.8%が、海外市場では「他社よりも高価だが、高品質・高機能な製品を投入」と回答している。国内市場と比較して、海外市場では価格よりも品質で差別化しようとする傾向が見られる。

表 5-6 国内市場での差別化と海外市場での差別化

海外市場での差別化 \ 国内市場での差別化	合計	他社よりも高価だが、高品質・高機能な製品を投入	他社と同等の価格で、高品質・高機能な製品を投入	他社よりも安価で、同等の品質・機能をもつ製品を投入	他社よりも品質・機能は低いが、安価な製品を投入	特に他社との差別化を図っていない	無回答
合計	544 100.0 100.0	187 34.4 100.0	215 39.5 100.0	91 16.7 100.0	4 0.7 100.0	37 6.8 100.0	10 1.8 100.0
他社よりも高価だが、高品質・高機能な製品を投入	140 100.0 25.7	105 75.0 56.1	23 16.4 10.7	5 3.6 5.5	0 0.0 0.0	5 3.6 13.5	2 1.4 20.0
他社と同等の価格で、高品質・高機能な製品を投入	248 100.0 45.6	54 21.8 28.9	158 63.7 73.5	22 8.9 24.2	0 0.0 0.0	10 4.0 27.0	4 1.6 40.0
他社よりも安価で、同等の品質・機能をもつ製品を投入	114 100.0 21.0	20 17.5 10.7	26 22.8 12.1	61 53.5 67.0	2 1.8 50.0	4 3.5 10.8	1 0.9 10.0
他社よりも品質・機能は低いが、安価な製品を投入	0 0 0.0	0 0 0.0	0 0 0.0	0 0 0.0	0 0 0.0	0 0 0.0	0 0 0.0
特に他社との差別化を図っていない	34 100.0 6.3	5 14.7 2.7	6 17.6 2.8	2 5.9 2.2	2 5.9 50.0	18 52.9 48.6	1 2.9 10.0
無回答	8 100.0 1.5	3 37.5 1.6	2 25.0 0.9	1 12.5 1.1	0 0.0 0.0	0 0.0 0.0	2 25.0 20.0

(上段)実数、(中段)国内差別化方針別構成比(%)、(下段)海外差別化方針別構成比(%)

¹ 海外に販売している企業のみを対象としている。

5-3-2 価格と品質以外における差別化方針

価格と品質以外による差別化についても、4-3-2 で示した日本国内市場での差別化方針と同様、「新製品の開発」(38.2%)、「市場・顧客のニーズへの対応力」(33.8%)、「納期の短縮」(27.8%)を挙げた企業が多い。

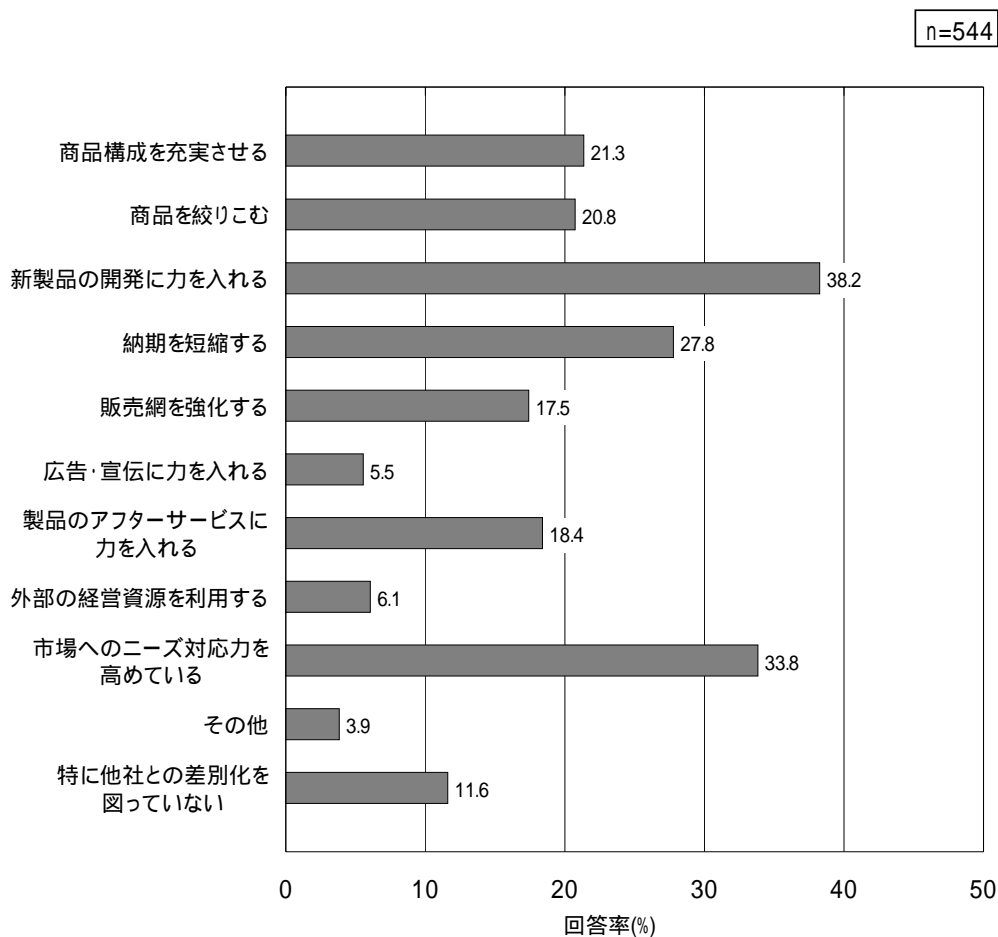


図 5-6 価格と品質以外における差別化方針（複数回答）

自由回答としては以下のようなものが挙げられた。国内での差別化に似たものが挙げられている。

表 5-7 具体的な自由回答の例(価格と品質以外における差別化方針)

内容	具体例
環境対応	<ul style="list-style-type: none">• ISO9001、ISO14001を取得する。• 環境に優しい製品開発に力を入れる。
高品質	<ul style="list-style-type: none">• 商品に機能性を加えている。
付帯サービス	<ul style="list-style-type: none">• ドキュメント類の整備提供を行う。
連携強化	<ul style="list-style-type: none">• 流通体制を整備する。
その他	<ul style="list-style-type: none">• 知的所有権を獲得する。• ニッチ市場を独占しているので競合会社は出てこない。

5-4 業種別の市場環境と展開パターン

第4章で述べた中小企業の国内競争環境の結果と合わせて、業種別の市場環境と海外生産状況について整理する。

5-4-1 海外への販売と国内向けの海外生産の関係

図5-1で示した「業種別、海外販売状況」と、図4-3で示した「業種別、海外生産品が占めるシェア」との関係性を合わせて示す。

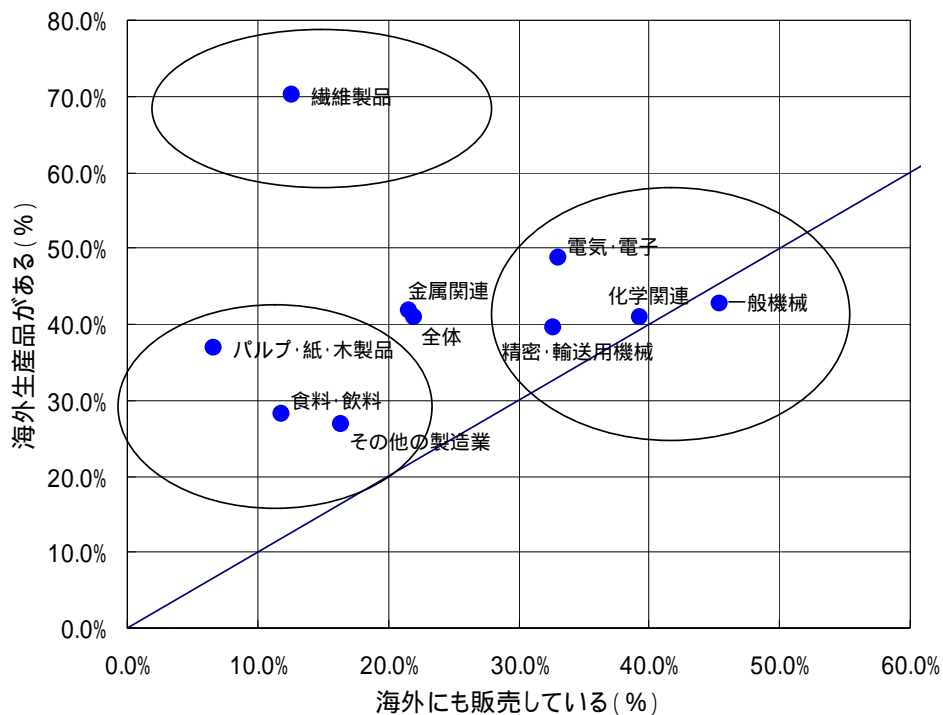


図 5-7 業種別、海外への販売状況と国内市場の海外生産品

業種別に見た場合、おおまかに3つのグループに分けることが出来る。

1 つ目は、国内市場に海外生産品が少なく、また、国内企業が海外に販売も行っていない業種で、「食料・飲料」、「パルプ・紙・木製品」、「その他の製造業」が含まれる。これらの業種は、海外との関係が少なく、比較的国内に閉じた業種と考えられる。

2 つ目は、国内市場に1つ目のグループよりも海外生産品があり、国内企業も海外に販売を多く行っている業種で、「一般機械」、「化学関連」、「電気・電子」、「精密・輸送用機械」が含まれる。これらの業種は、国内と海外で比較的分業が進んでいる業種と考えられる。

3 つ目は、国内に海外生産品が多い一方、国内企業は海外に販売していない業種で、「繊維製品」が含まれる。この業種は、海外生産品の競争力が強いものと考えられる。

「金属関連」については、ほぼ全体と同じ傾向で、中立的な位置づけである。

次に、我が国中小企業の動向を見るために、図 5-1 で示した「業種別、海外販売状況」を、表 4-3 で示した「業種別、国内向け自社製品を海外で生産している企業の割合」と合わせて示す。

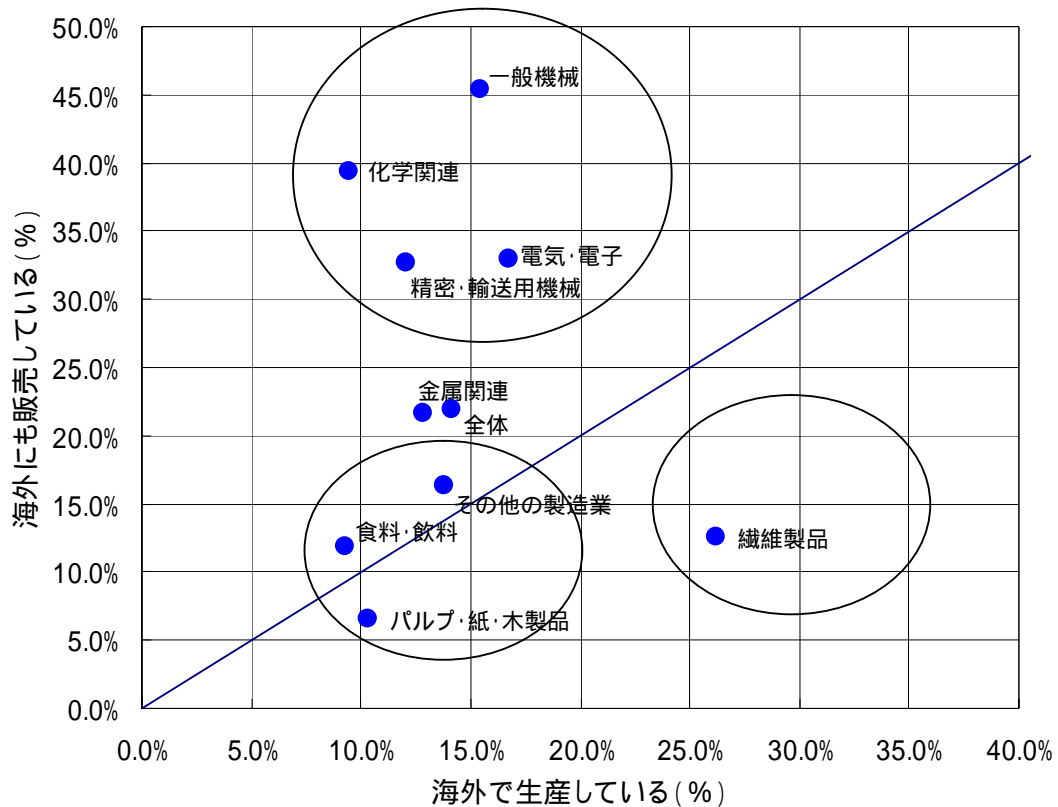


図 5-8 業種別、国内市場向け製品の海外生産と、海外市場における販売

この場合も、図 5-7 と同様、3つのグループに分かれていることがわかる。

「食料・飲料」等のグループでは、海外に販売している割合は低いですが、国内市場向け製品も海外ではあまり生産していない。すなわち、国内に閉じている「国内型」と考えられる。

「一般機械」等のグループは、海外に販売している割合は高いが、国内市場向け製品は海外ではあまり生産していない。国内生産が競争力を有しているグループで、「国際分業型」である。

「繊維製品」については、国内市場向け製品を海外で多く生産しているが、海外市場には販売していない「海外移転型」である。

図 5-8 に示した「国内市場向け製品の海外生産と、海外市場における販売」を従業員数規模別に示す。

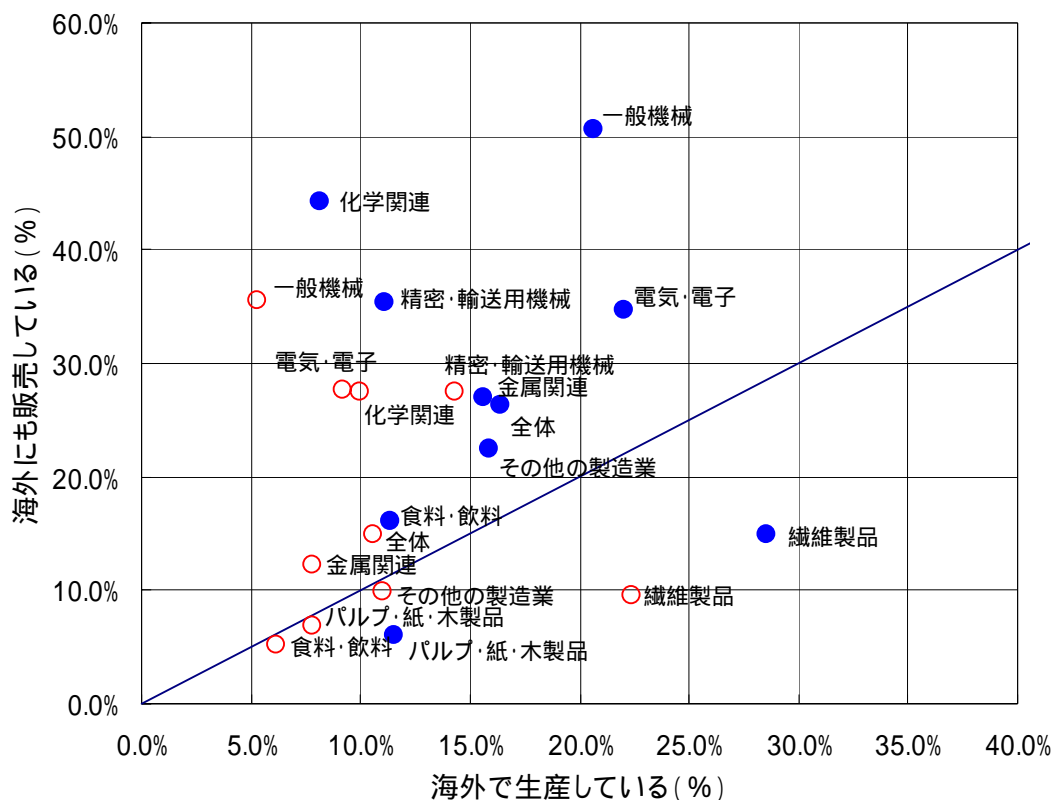


図 5-9 業種別の国内向け海外生産と海外販売(企業規模による違い)

図の中で、● は従業員数規模が 30 人以上の企業、○ は 29 人以下の企業を示している。

同じ業種でも、従業員数規模によって違いが大きいことがわかる。まず、同じ業種で見た場合、規模が大きい企業ほど、海外に販売している割合が高いため、上方に位置している。同様に、規模が大きい企業ほど、海外で生産している割合も高いが、「精密・輸送用機械」、「化学関連」、「パルプ・紙・木製品」のように逆転しているものも見られる。

次に、図 5-8 に示した「国内市場向け製品の海外生産と、海外市場における販売」を、企業の収支別に示す。

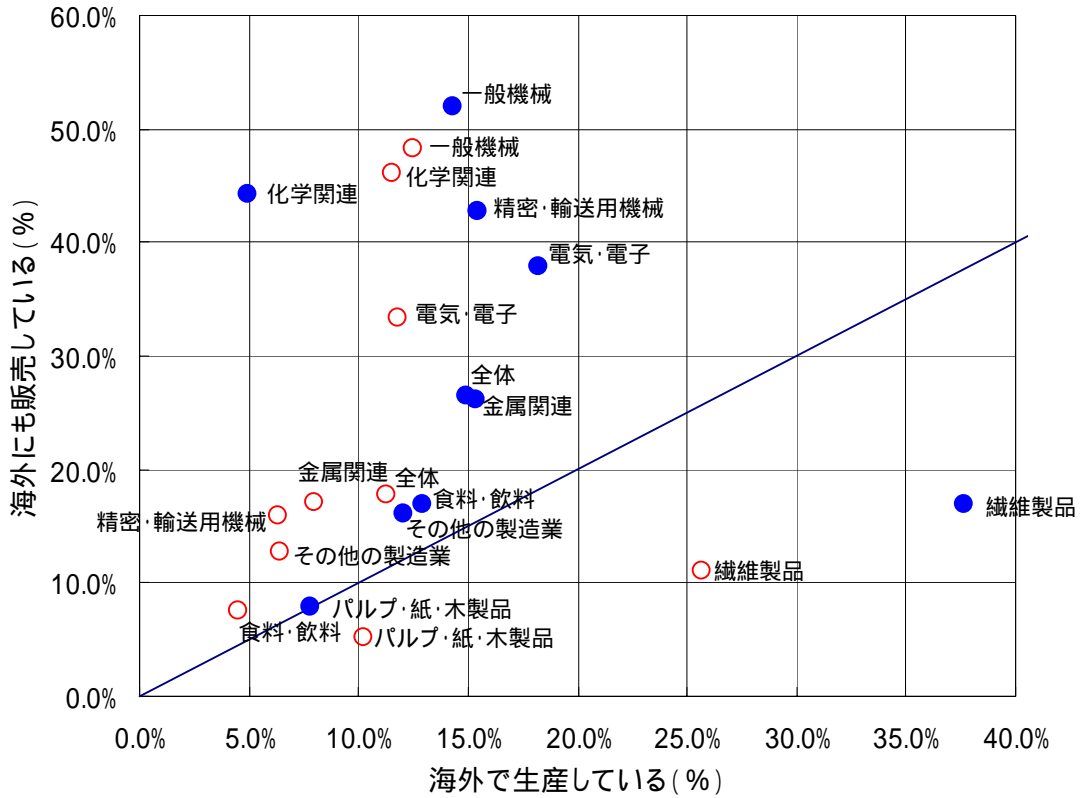


図 5-10 業種別の国内向け海外生産と海外販売(収支状況による違い)

図の中で、●は収支が「黒字」と回答した企業で、○は収支が「赤字」と回答した企業である。

同じ業種で比較した場合、収支が「黒字」の企業の方が、収支が「赤字」の企業よりも右上方に位置している。つまり、「黒字」の企業の方が、海外での生産や、海外市場への販売を行っている割合が高い。

5-4-2 国内外での販売・生産パターン

5-4-1 では、海外市場への販売の有無と、国内市場向け製品の海外生産についてみたが、さらに詳細に検討する場合、我が国の中小企業が海外へ販売している製品にも、国内で生産している場合と海外で生産している場合の2つのパターンが考えられる。そこで、生産と販売、国内と海外の2つの軸に着目して、中小企業の国際展開パターンを4つに分類して比較する。

実際の企業は複数のパターンを組み合わせで活動しているが、便宜的に1企業を1つの分類に当てはめる。ほとんどの企業が、国内生産品を国内で販売しているため、海外で販売・生産を全く行っていない場合のみ「国内生産、国内販売」として分類する。

表 5-8 国際展開のパターン

	分類	販売	生産
A	国内生産、 国内販売	主要製品を国内にのみ 販売している。	国内向けの主要製品は全て国内で 生産している。
B	国内生産、 海外販売	主要製品を海外にも 販売している。	海外向けの主要製品は全て国内で 生産している。
C	海外生産、 国内販売	主要製品を国内にのみ 販売している。	国内向けの主要製品の一部は海外 で生産している。
D	海外生産、 海外販売	主要製品を海外にも 販売している。	海外向けの主要製品の一部は海外 で生産している。

これら4つのパターンは、以下のような国際展開を意味する。

A 国内生産、国内市場で販売する

国内で製品を生産し、国内市場に販売するケースである。国内の中小企業にとって、最も典型的な事業展開であるが、国内の市場環境や生産環境の変化による影響を強く受ける。

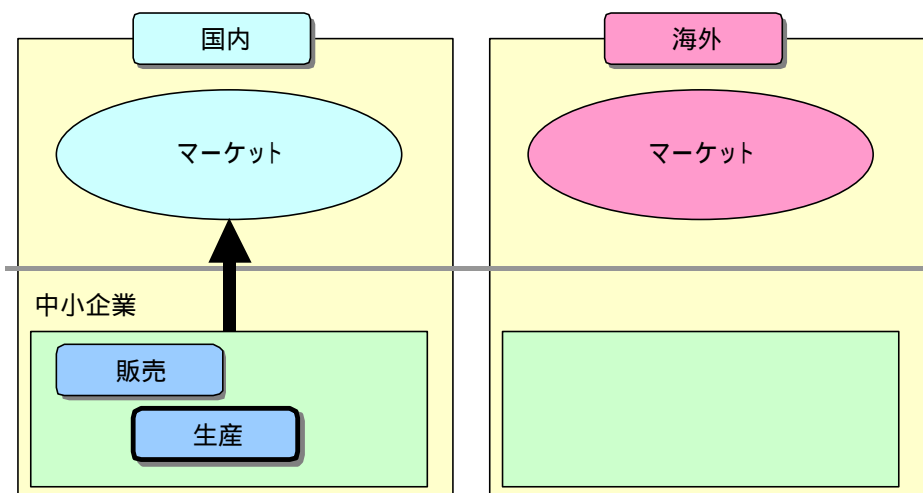


図 5-11 国内生産、国内市場で販売するケース

B 国内生産、海外市場で販売するケース

国内で製品を生産し、海外市場に販売するケースである。海外市場にも販売することによって、国内市場が低迷してもその影響は緩和することが出来るが、国内生産品が国際的にも競争力を持っていることが前提になる。海外市場での販売が好調であれば、Dのように生産拠点多海外に設ける形態に発展する場合がある。

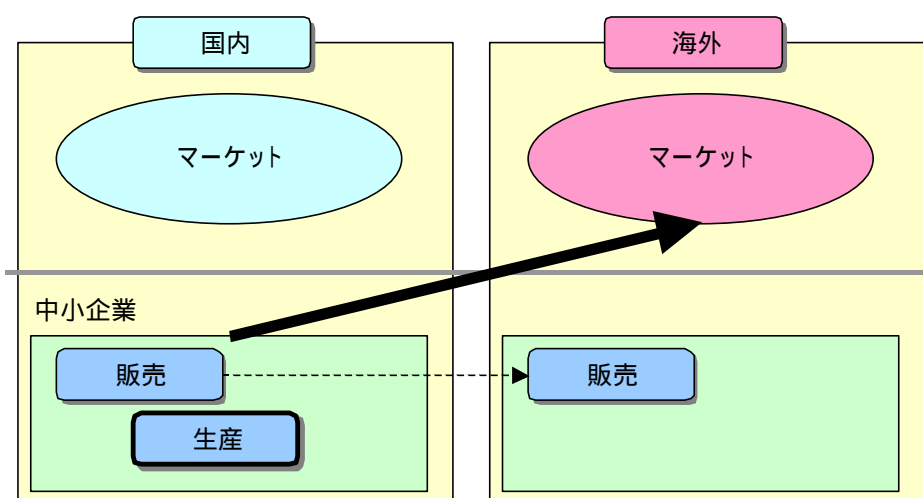


図 5-12 国内生産、海外市場で販売するケース

C 海外生産、国内市場で販売するケース

海外で製品を生産し、国内市場に販売するケースである。国内市場を対象としていることには変わらないが、生産拠点を海外に展開することによって、国内市場における競争に対応する。人件費の安い国で開発・生産することによって、優位性の確保を目指す。国内生産が競争力を失った場合にとりうる選択肢である。海外市場が開拓できれば、Dのように海外でも販売する形態に発展する可能性がある。

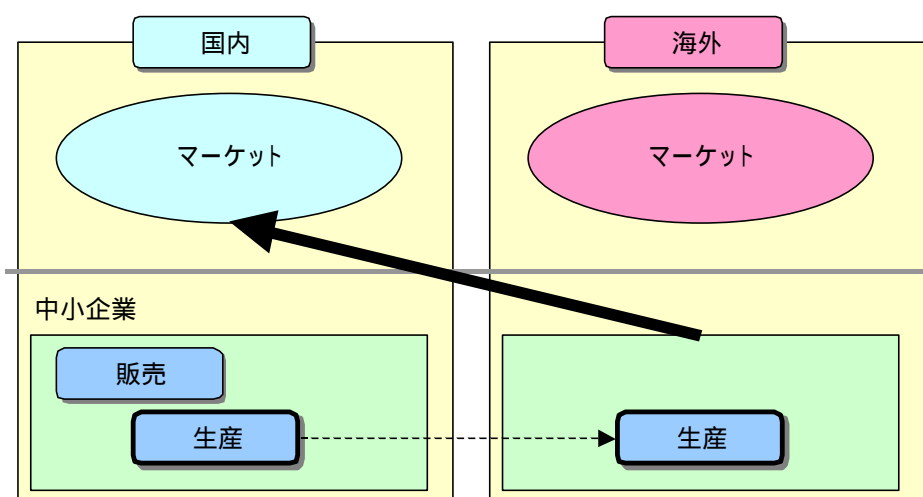


図 5-13 海外生産、国内市場で販売するケース

D 海外生産、海外市場で販売するケース

海外で製品を生産し、海外市場に販売するケースである。B や C が発展したケースとも考えられる。

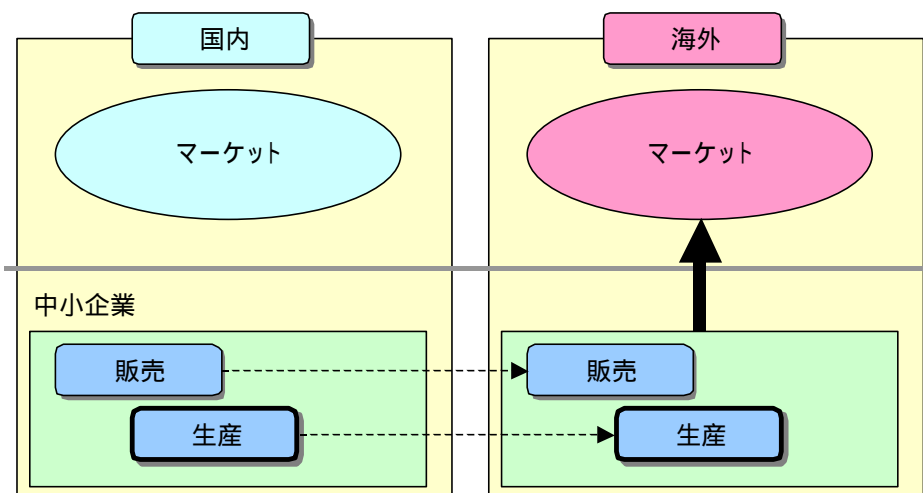


図 5-14 海外生産、海外市場で販売するケース

5-4-2-1 業種別の展開パターン

表 5-8 の展開パターンを業種別に見た結果を示す。

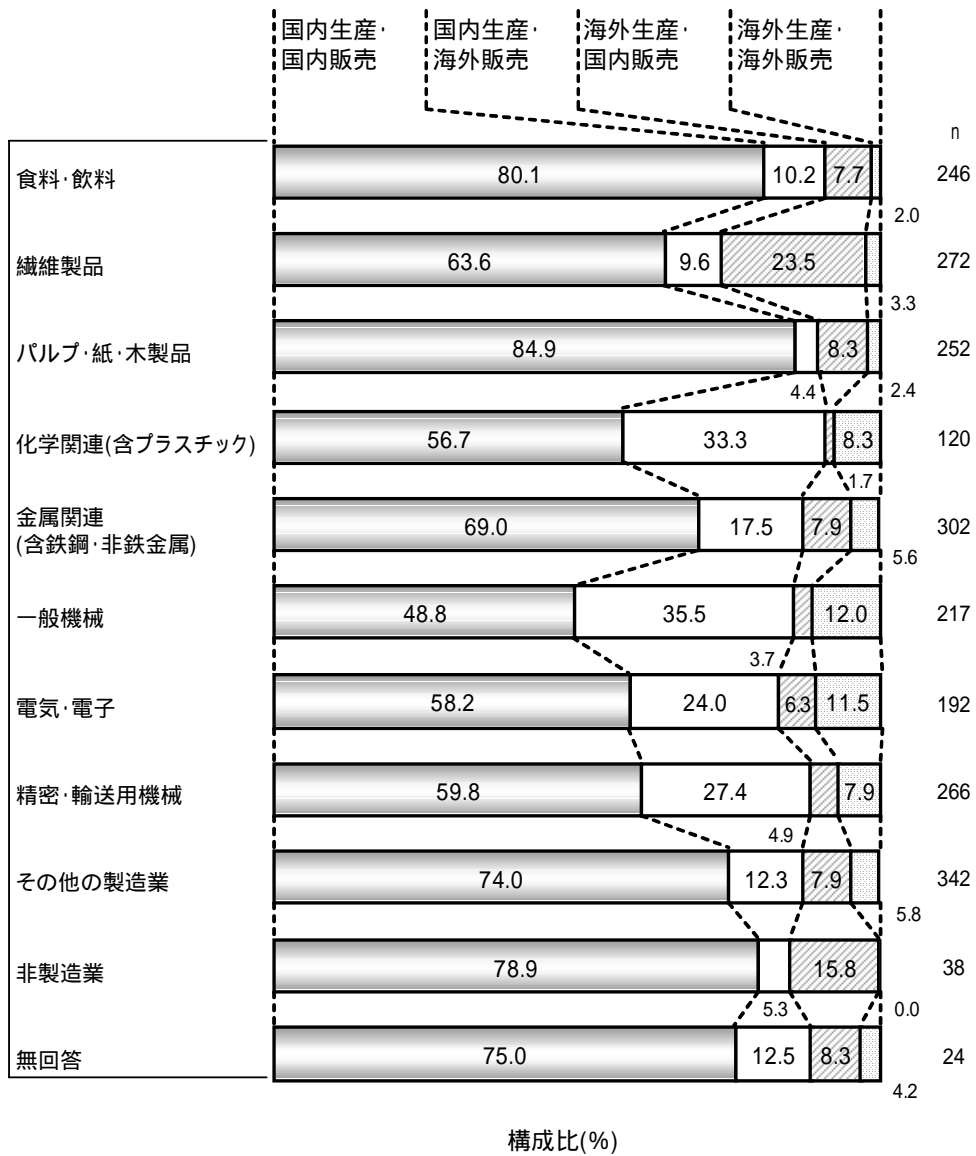


図 5-15 業種別展開パターン

「食料・飲料」や、「パルプ・紙・木製品」では、約 8 割が「国内生産、国内販売」のパターンで、販売、生産ともに海外への展開は行われていない。これらは、5-4-1 で見たように、「国内型」の産業である。

「化学関連(含プラスチック)」、「一般機械」、「電気・電子」、「精密・輸送用機械」では、「国内生産、国内販売」が最も多いものの、「国内生産、海外販売」が2～3割程度と比較的多くなっている。これらの業種では、国内・海外ともに市場が拡大している傾向が強く、国内生産品が国際競争力を持っているものと考えられる。これらは、5-4-1 で見たように、「国際分業型」の産業である。

「繊維製品」については、国内・国外ともに市場の拡大傾向が低く、「海外生産、国内販売」が23.5%と多いことが特徴的である。これらは、5-4-1 で見たように、「海外移転型」の産業である。

5-4-2-2 従業員数規模別の展開パターン

表 5-8 の展開パターンを従業員数規模別に見た結果を示す。

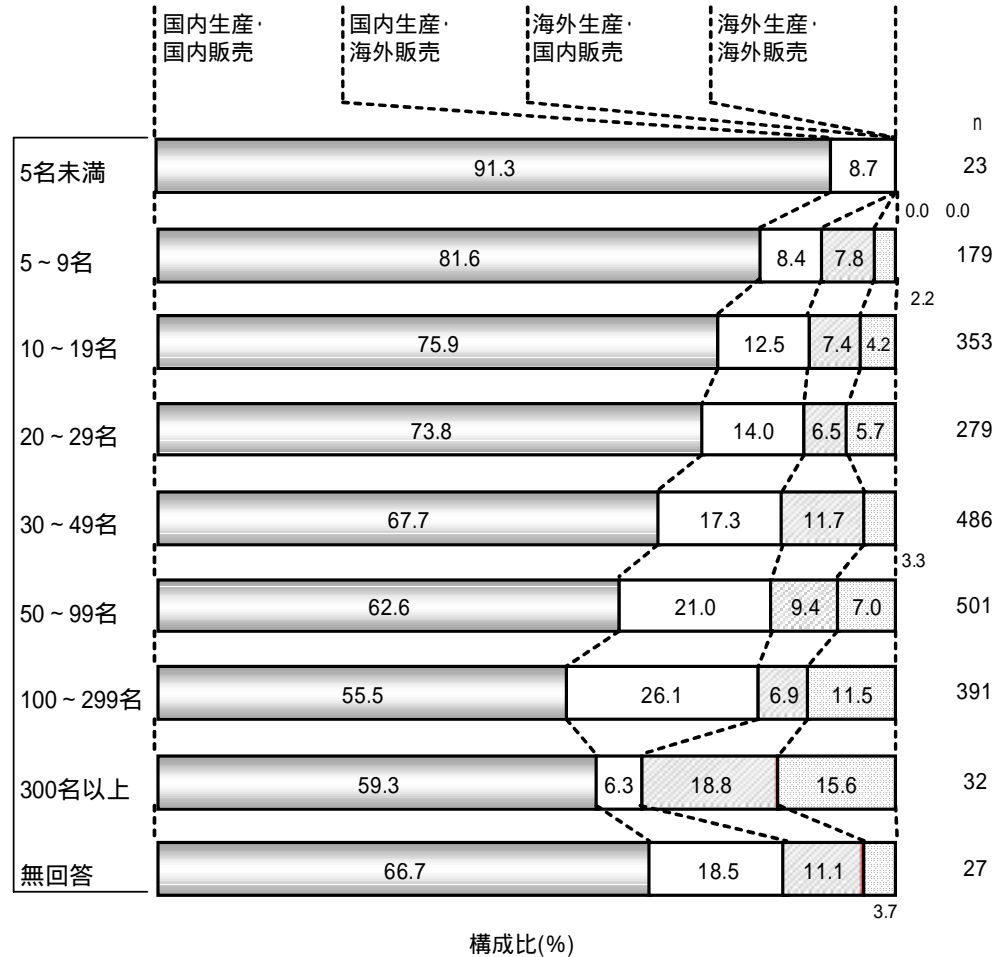


図 5-16 従業員数規模別展開パターン

従業員数規模が大きくなるほど、「国内生産、国内販売」のみ行っている企業の割合は少なくなっている。5～9名では81.6%だが、100～299名では55.5%まで減少している。また、従業員数規模が大きくなるほど、「国内生産、海外販売」、「海外生産、海外販売」は増加している。

一方、「海外生産、国内販売」については、従業員数規模による違いは明確ではない。5-4-1 に示したように、海外への販売については従業員数規模が大きくなるほど増加する傾向にあるが、4-1-3、5-2-2 に示したように、海外での生産については従業員数規模による影響が明確ではない。

5-4-2-3 国内市場の海外生産品シェア別の展開パターン

表 5-8 の展開パターンを、国内市場における海外生産品シェア別に見た結果を示す。

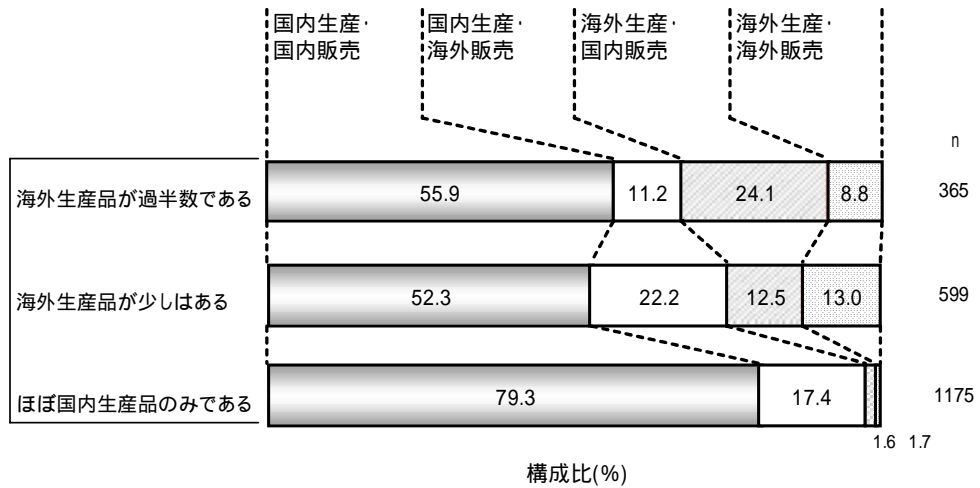


図 5-17 国内市場の海外生産品シェア別展開パターン

国内市場で「ほぼ国内生産品のみである」の場合、当然の事ながら「海外生産・国内販売」パターンは見られず、「国内生産、国内販売」が圧倒的であるが、国内生産、海外販売も見られる。

一方で、国内市場で「海外生産品が過半数」となっている場合は、全体のほぼ 1/4 に相当する 24.1%が「海外生産、国内販売」というパターンとなっている。

5-4-2-4 国内市場の差別化方針別展開パターン

表 5-8 の展開パターンを国内市場における差別化方針別に見た結果を示す。

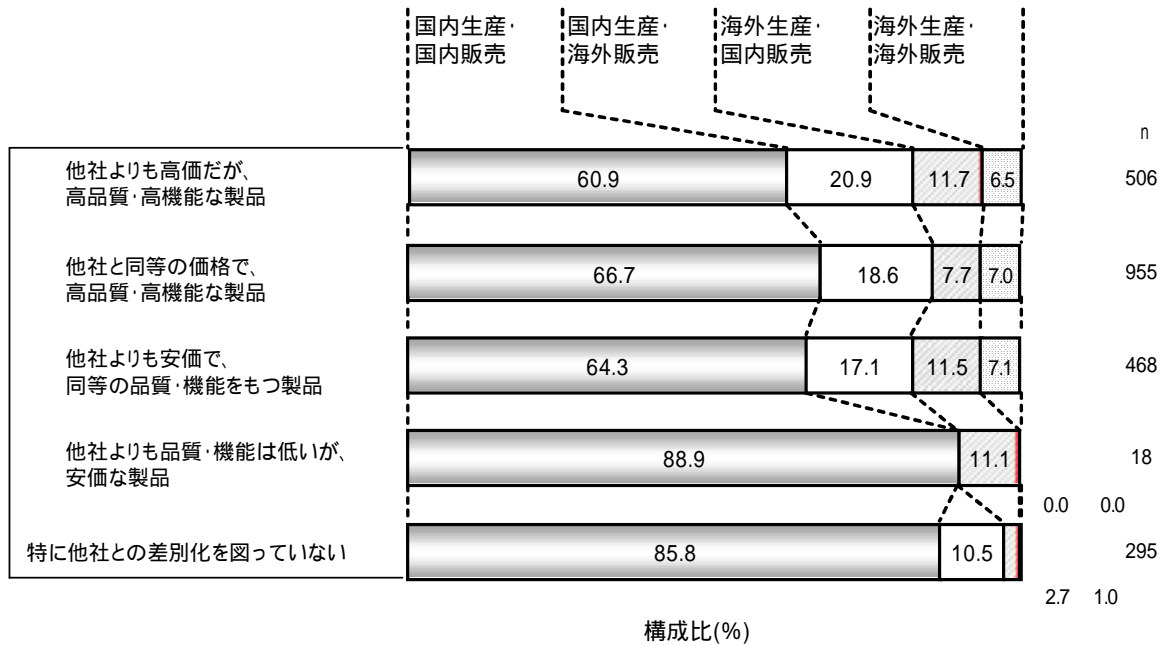


図 5-18 国内市場差別化方針別展開パターン

「特に他社との差別化を図っていない」と回答した企業は、ほとんどが「国内生産、国内販売」である。

一方、それ以外の差別化方針を回答している企業の場合、実数が少ない「他社よりも品質・機能は低い安価な製品」を除いた 3 つ(図の上から 3 つ)でみると、「国内生産・国内販売」は 6~7 割にとどまっており、「国内生産・海外販売」が 2 割程度、「海外生産・国内販売」が 1 割程度とあまり違いが見られない。

つまり、価格を下げて差別化するためには海外生産、高い品質で差別化するためには国内生産という単純な図式は見られない。

従って、企業の国際展開パターンは、属している産業内での個々の企業の差別化方針によって異なるのではなく、それ以前に、その産業がどの程度生産・販売に関して国際競争力を有しているかで規定されているものと考えられる。たとえば、ある製品を考えた場合、海外生産と国内生産の優位は明確になってしまっており、どの企業もその特定の展開パターンに移行せざるを得なくなっているものと考えられる。その同じ展開パターンの中で、個々の企業は差別化を行おうとしているものと思われる。